

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO ESTRATÉGICA
DA INFORMAÇÃO E DE PESSOAS

Thaynna Emannueli Bocos Lopes de Jesus

ANÁLISE DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO EM UM INSTITUTO DE
PESQUISA DE BELO HORIZONTE SOB A ÓTICA DA ESPIRAL DO
CONHECIMENTO PROPOSTA POR NONAKA E TAKEUCHI

Belo Horizonte

2017

Thaynna Emannueli Bocos Lopes de Jesus

**ANÁLISE DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO EM UM INSTITUTO DE
PESQUISA DE BELO HORIZONTE SOB A ÓTICA DA ESPIRAL DO
CONHECIMENTO PROPOSTA POR NONAKA E TAKEUCHI**

Trabalho apresentado ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Informação e Pessoas, da Escola de Ciências da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para conclusão do curso.

Orientador: Prof. Claudio Paixão Anastácio de Paula

Belo Horizonte

2017

Esforço-me para que eles sejam fortalecidos em seu coração, estejam unidos em amor e alcancem toda a riqueza do pleno entendimento, a fim de conhecerem plenamente o mistério de Deus, a saber, Cristo. Nele estão escondidos todos os tesouros da sabedoria e do **conhecimento**. (Colossenses 2:2-3).

A Deus, o autor da vida. Ao meu esposo, meu incentivador e companheiro tanto nos dias em que a pesquisa me trouxe sorrisos, quanto nos dias de desafios. Aos meus pais, que expressam tanta alegria pelas minhas conquistas. E também aos familiares, colegas de profissão e amigos que me apoiaram com palavras e ações que geraram gratidão em meu coração.

RESUMO

O presente trabalho abordou o tema Gestão do Conhecimento nas Organizações. Tendo em vista que o conhecimento é um recurso fundamental para as empresas atuais, este estudo teve por objetivo descrever como ocorre a criação do conhecimento em um instituto de pesquisa de Belo Horizonte, Minas Gerais, utilizando como referência a Teoria da Criação do Conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi. Para a elaboração da pesquisa, primeiramente foi desenvolvido o referencial teórico e a análise dos aspectos-chave da Espiral do Conhecimento Organizacional. Em um segundo momento, foi realizado um estudo de caso, através da técnica de observação participante, no departamento de processamento e análise de dados do instituto de pesquisa, com a finalidade de identificar os processos de conversão do conhecimento existentes no local. Através da pesquisa foi possível perceber que a organização estudada apresenta algumas limitações para criação do conhecimento em relação ao modelo proposto por Nonaka e Takeuchi, contudo foi possível observar muita transferência de conhecimento tácito para tácito e tácito para explícito, dois processos de conversão que fazem parte do modelo de referência.

Palavras-chave: Criação do conhecimento. Conhecimento organizacional. Gestão do conhecimento. Espiral do Conhecimento. Instituto de pesquisa.

ABSTRACT

This paper deals with the topic Knowledge Management in Organizations. Considering that knowledge is a fundamental resource for current organizations, this study aimed to describe how knowledge creation occurs in a Research Institute of Belo Horizonte, Minas Gerais, using as reference the Theory of Knowledge Creation proposed by Nonaka and Takeuchi . For the elaboration of the research, a theoretical framework was first developed and the key aspects of the Organizational Knowledge Spiral were analyzed. In a second moment, a case study was carried out through the participant observation technique in the data processing and analysis department of the research institute, in order to identify the processes of knowledge conversion existing in the place. Through the research it was possible to perceive that the organization studied presents some limitations for the creation of knowledge in relation to the model proposed by Nonaka and Takeuchi, however it was possible to observe a great transference of tacit to tacit knowledge and tacit to explicit knowledge, two conversion processes that are part of the reference model.

Keywords: Creation of knowledge. Organizational knowledge. Knowledge management. Spiral of knowledge. Research institute.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 OBJETIVOS.....	8
2.1 Objetivo Geral.....	8
2.2 Objetivos Específicos	8
3 METODOLOGIA	9
4 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	11
5 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
5.1 A Informação nas Organizações.....	13
5.2 A Gestão do Conhecimento nas Organizações.....	15
5.3 Teoria da Criação do Conhecimento	19
5.3.1 Dialética no Contexto Organizacional	19
5.3.2 A Espiral do Conhecimento.....	22
5.4 Atributos das empresas criadoras de conhecimentos	27
5.4.1 Intenção.....	27
5.4.2 Autonomia.....	28
5.4.3 Flutuação ou caos criativo	30
5.4.4 Redundância.....	31
5.4.5 Variedade	33
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
7 RECOMENDAÇÕES.....	37
REFERÊNCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

Diante das constantes mudanças no cenário econômico, político e tecnológico, e com a concorrência cada vez maior em diversos setores de atuação, entende-se que nenhum gestor pode se sentir totalmente seguro quando sua empresa alcança um lugar de destaque no mercado. O que é tratado como um diferencial competitivo agora pode, a qualquer momento, deixar de existir, seja devido à imitação por parte do concorrente ou pela velocidade com que as vantagens se tornam obsoletas. Sob essa ótica, aumentou-se a necessidade de obter informações relevantes, refinadas, que possam auxiliar os decisores das instituições. Outro aspecto relevante é a exigência por um nível cada vez maior de conhecimento organizacional que ajude no entendimento das mudanças de cenário e contribua para a inovação, na tentativa de obter vantagens competitivas frente às demais organizações e a permanência em uma posição privilegiada no mercado.

[...] o fato de viver em um mundo de incertezas favoreceu as empresas japonesas, uma vez que elas foram constantemente forçadas a tornar obsoletas suas vantagens existentes. Na verdade, essa peculiaridade – essa disposição de abandonar o que há muito vinha sendo um sucesso – é encontrada em todas as empresas de sucesso, não apenas nas do Japão (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 3-4).

As organizações em geral passam por momentos em que o conhecimento utilizado no cotidiano não é mais capaz de gerar inovação e torna-se insuficiente para uma estratégia de diferenciação no mercado ou para auxiliar nos processos criativos. É como se a fonte de criação tivesse se esgotado temporariamente e, diante desse quadro, as empresas são impulsionadas a procurar novas fontes de conhecimento e a recorrer a todos os atores envolvidos em sua cadeia de suprimentos (fornecedores, clientes, funcionários, parceiros, entre outros), com o intuito de obter uma nova direção para as suas ações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 3-4) destacam que apenas obter o conhecimento não é suficiente, é necessário que ele seja compartilhado na organização, armazenado em sua base de conhecimentos e ajude de forma estratégica na tomada de decisão. As organizações passaram a depender de um novo recurso fundamental para sua existência e seu desenvolvimento no mercado, o recurso denominado conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5) citam Drucker (1993) ao descrever que “na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra –, mas sim o único recurso significativo atualmente”. Para enfatizar, apresentam também a visão de Toffler (1990, p. 5), ao citarem que “o

conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder”.

Ressalta-se que o conhecimento está diretamente relacionado às pessoas, à forma de pensar e agir de cada uma delas. Esse aspecto chama a atenção para outro recurso que anteriormente, no período da 1ª Revolução Industrial, era pouco valorizado: o recurso intelectual dos colaboradores dos diversos níveis hierárquicos. Cada indivíduo carrega em si um conhecimento que está diretamente relacionado à sua capacidade de interpretação, de lidar com diferentes informações (complementares, antagônicas ou conflituosas), de assimilar as suas experiências e gerar novos conhecimentos que podem trazer vantagem para a organização em que está inserido e também para si próprio – através do desenvolvimento pessoal. Conforme Nonaka e Takeuchi (2008), sem as pessoas envolvidas direta ou indiretamente nos processos de uma organização, não é possível gerar conhecimento, porém é importante ressaltar que a organização pode ser, ou se tornar, um ambiente propício para a criação de conhecimento.

Sob essa ótica, o presente trabalho abordou o tema Gestão do Conhecimento e teve por objetivo desenvolver um estudo de caso para responder ao seguinte problema de pesquisa: Como ocorre a conversão do conhecimento em um instituto de pesquisa de Belo Horizonte?

É importante destacar que o instituto de pesquisa analisado possui atividades de coleta, armazenamento, processamento e conversão de dados em informações, assim como a disseminação das informações aos seus clientes. Contudo, ressaltar-se que o propósito deste estudo foi identificar como ocorre a criação de conhecimento na organização em seus processos internos, tendo em vista que o conhecimento organizacional se tornou um recurso fundamental para a permanência das empresas no mercado.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

O estudo em questão tem o objetivo de descrever e analisar como ocorrem os processos de conversão do conhecimento em um instituto de pesquisa localizado em Belo Horizonte, Minas Gerais, através da técnica de observação participante, considerando como referência a Teoria da Criação do Conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi. Existe a intenção de verificar se alguns pontos relevantes da teoria de referência estão presentes na organização, de maneira a relacionar a empiria aos aspectos-chave do processo de conversão do conhecimento destacados pelos autores.

2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar a Teoria da Criação do Conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi;
- b) Apontar as características das organizações criadoras de conhecimento;
- c) Descrever e analisar como ocorre a criação do conhecimento no instituto de pesquisa estudado, a partir da observação participante.

3 METODOLOGIA

De acordo com Hengenber (1976), citado por Lakatos e Marconi (2010, p. 44), o método é o “caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado”. Para detalhar os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do estudo, será apresentado o caminho percorrido durante a execução do trabalho que possibilitou o resultado final.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa, que possui a finalidade de descrever e analisar os aspectos relevantes em relação à criação do conhecimento na unidade analisada: um instituto de pesquisa de Belo Horizonte. Como técnica para a coleta de dados, foi utilizada a observação participante natural, diante do pertencimento do observador ao ambiente pesquisado. “São apontadas, geralmente, duas formas de observação: a natural, quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo investigado; e a artificial, quando ele integra-se ao grupo visando informações” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 277).

Para Lakatos e Marconi (2010, p. 274), o estudo de caso é um “levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sobre todos os aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado”. Optou-se por utilizar tal método, devido à necessidade de analisar a criação do conhecimento especificamente na empresa pesquisada e propor estudos futuros que possam contribuir e apresentar soluções para essa instituição, portanto não há a intenção de se fazer generalizações.

Assim, primeiramente foi elaborado um referencial teórico a partir das leituras de autores de referência que abordam o tema – Davenport e Prusak (2003), Choo (2003), De Sordi (2008) e Nonaka e Takeuchi (2008). Em seguida, buscou-se analisar a Teoria da Criação do Conhecimento presente na obra *Gestão do Conhecimento* (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), tendo em vista que Nonaka foi o autor mais citado nesse campo de pesquisa em 2008. No terceiro momento, foram coletados os dados no instituto de pesquisa em estudo, através da técnica de observação participante natural.

Lakatos e Marconi (2010, p. 277) propõem que “a observação participante não utiliza instrumentos como questionário ou formulário; a responsabilidade do sucesso da investigação depende exclusivamente do investigador [...]”. Para o presente estudo, o observador, pertencente ao ambiente em análise, buscou agir naturalmente com a finalidade de minimizar ao máximo as influências que poderiam impactar no comportamento dos indivíduos participantes da organização. As pessoas observadas estavam cientes do estudo de caso da organização e não foram identificadas mudanças significativas de comportamento dos indivíduos em função disso.

Após a pesquisa de campo, as análises foram descritas paralelamente à apresentação da Teoria da Criação do Conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (2008). Essa alternativa foi adotada com o propósito de conferir uma melhor fluidez à discussão dos dados da pesquisa em relação à teoria. Considerou-se mais orgânico apresentar os dados dessa forma do que apresentá-los em um bloco modular, separados do marco teórico.

4 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A organização estudada configura-se como um instituto de pesquisa localizado em Belo Horizonte, Minas Gerais, há mais de 10 anos. Por questões de sigilo das informações coletadas, a instituição será tratada com o nome fictício “É Estratégia”. Destaca-se que a principal atividade da empresa é o desenvolvimento de estudos para pesquisadores de diversas áreas do conhecimento (administração, economia, sociologia, medicina) e também pesquisas mercadológicas para organizações que utilizam informações estratégicas em suas decisões.

O instituto possui dez colaboradores, dentre os quais três são sócios-diretores que atuam diariamente nas atividades da empresa. A organização possui uma estrutura enxuta e nela foi possível identificar os três setores relacionados abaixo, com suas respectivas características:

A. O setor administrativo é responsável pelas finanças e pela administração da empresa e é composto por dois profissionais, sendo um funcionário apoiado por um sócio-diretor. O setor possui relação direta com a empresa de contabilidade que presta serviços terceirizados à organização;

B. No setor técnico ocorre a gestão dos projetos e o planejamento de pesquisa. Esse setor também possui o departamento de processamento e análise de dados. O setor é composto por seis profissionais, dos quais dois são sócios-diretores da organização;

C. O setor operacional é responsável por organizar e apoiar o trabalho de campo em todas as etapas e é formado por dois profissionais, um deles é um sócio-diretor da organização. Esse setor apresenta relação direta com os profissionais autônomos de coleta de dados, que são contratados de acordo com a demanda de cada projeto de pesquisa.

Destaca-se que, como recorte deste estudo, buscou-se analisar principalmente o departamento de processamento e análise de dados, que possui relacionamento com os três setores da organização.

Além dos três setores apresentados, a empresa possui parceria com uma equipe terceirizada que é responsável pelo suporte em tecnologia da informação (soluções para os possíveis problemas relacionados ao servidor e aos computadores em rede). Ressalta-se que não existe um setor responsável especificamente pela negociação dos projetos. A comercialização das pesquisas ocorre através dos três sócios-diretores, que em paralelo desenvolvem outras atividades: um realiza atividades do setor técnico e presta apoio ao setor administrativo, outro atua também no setor técnico e o terceiro exerce atividades no setor operacional.

Para o desenvolvimento dos projetos de pesquisa, ocorrem algumas etapas internamente:

1. Primeiramente, ocorre a prospecção de novos projetos, que é realizada principalmente através da rede de relacionamento dos sócios-diretores;
2. Em seguida, há uma reunião de *briefing* junto ao cliente, para a identificação das necessidades informacionais deste;
3. No terceiro momento, elabora-se o planejamento da pesquisa, que envolve a estratégia precedente à coleta de dados, como o desenvolvimento da metodologia da pesquisa, do plano logístico, do cronograma e do orçamento, para serem aprovados junto ao cliente;
4. Posteriormente ao planejamento, há o recrutamento de profissionais de coleta, o treinamento da equipe externa e a execução da coleta de dados, que é acompanhada de perto pelos coordenadores de campo;
5. Após a coleta de dados, realizam-se o armazenamento e o processamento dos dados para a extração de informações relevantes para os clientes;
6. No momento seguinte, consolidam-se as informações em um relatório de pesquisa, que normalmente é composto de gráficos, tabelas, leituras dos dados e considerações finais, e então o relatório é disseminado ao cliente – usuário da informação.

E, durante todos os processos relacionados ao desenvolvimento dos projetos de pesquisa, o departamento administrativo realiza as operações relativas a pagamentos, recebimentos, emissão de notas fiscais, entre outras tarefas.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 A Informação nas Organizações

De acordo com De Sordi (2008, p. 10), “informação é a interpretação de um conjunto de dados segundo um propósito relevante e de consenso para o público-alvo (leitor)”. Tal definição é semelhante ao conceito citado por Davenport e Prusak (2003, p. 4), em que os autores sugerem ao leitor: “pense em informação como dados que fazem diferença”.

A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre o seu julgamento e comportamento. Ela deve informar; são os dados que fazem a diferença. O significado original da palavra “informar” é “dar forma a”, sendo que a informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight* (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 4).

Informação é diferente de dado e de conhecimento; apesar de esses três termos estarem diretamente relacionados, eles possuem aspectos que os distinguem entre si. É possível dizer que as informações são geradas a partir de dados e que o conhecimento pode ser ampliado através de informações. Para melhor compreender as diferenças entre essas nomenclaturas, o Quadro 1, retirado da publicação de De Sordi (2008, p. 14), apresenta algumas características relevantes e que diferem dado, informação e conhecimento.

QUADRO 1 – Características diferenciais entre dado, informação e conhecimento

Características	Dado	Informação	Conhecimento
Estruturação, captura e transferência	fácil	difícil	extremamente difícil
Principal requisito para sua geração	observação	interpretação consensual	análise e reflexão
Natureza	explícita	predominantemente explícita	predominantemente tácita
Percepção de valor no contexto administrativo	baixa	média	grande
Foco	operação	controle e gerenciamento	inovação e liderança
Abordagens administrativas que os promovem	execução de transações de negócios, processamento de dados	gerenciamento de sistemas de informação	gestão do conhecimento (KM), aprendizagem organizacional
Tecnologias que os promovem	sistemas de processamento de dados (EDP, <i>batch</i> , OLTP) e transações via internet (b2b, b2c, etc.)	sistemas de informação gerenciais (MIS), sistemas analíticos (OLAP, análise multidimensional), sistemas de suporte à decisão (DSS) e sistemas de informação (EIS)	<i>data mining, text mining, natural language processing systems</i> , sistemas especialistas, sistemas de inteligência artificial

FONTE: De Sordi, 2018 p.14.

A informação sempre foi utilizada pelas empresas, no entanto, após a Revolução Tecnológica, também chamada de Terceira Revolução Industrial, ela obteve destaque enquanto recurso empresarial. Aptidões e métodos desenvolvidos após tal revolução permitiram armazenar as informações, indexá-las e localizá-las de modo mais rápido; propiciaram a existência de setores de processamento e análise de dados que passaram a utilizar *softwares* e *hardwares* para gerar informações cada vez mais sofisticadas e disponibilizá-las com maior agilidade aos usuários e decisores. Entende-se que, antes da Revolução Tecnológica, as informações eram mais escassas, no sentido de não existirem volume e variedade tão grandes de informações disponíveis como há hoje. Após o avanço da tecnologia nessa área, surgiram até mesmo algumas empresas que passaram a comercializar dados e informações. É o caso de organizações de inteligência competitiva, institutos de pesquisas e sites de busca (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Pode-se dizer que esse destaque dado à informação foi apoiado pelo desenvolvimento dos computadores e gerou muitas transformações no modo de gerenciá-la por parte das organizações. As empresas desenvolveram sistemas e passaram a utilizar as redes de computadores em suas atividades de controle. Esse novo formato colaborou para a velocidade do tratamento da informação e também ampliou o acesso a ela, de modo que muitas informações passaram a ficar disponíveis a qualquer hora e em qualquer local do mundo (FARIA, 1995 apud FACINI; TEIXEIRA, 2016).

As empresas passaram a utilizar a tecnologia de computadores para melhorar o desempenho de suas atividades gerenciais. Para os controles financeiros, contábeis e comerciais, foram criados sistemas individuais que levaram maior precisão e rapidez aos processos que antes eram feitos manualmente ou com poucos recursos (FACINI; TEIXEIRA, 2016).

Hoje, tecnologias ainda mais avançadas aliadas ao conhecimento técnico das equipes de trabalho permitem o desenvolvimento de sistemas integrados que ajudam os gestores a obterem uma visão mais holística da organização, através do processamento de dados que geram informações de acordo com a necessidade organizacional.

É possível considerar que, por se tratar de algo mais visível e tangível, atualmente muitos gestores priorizam os investimentos em computadores, sistemas e *softwares*. Conforme Davenport e Marchand (2004, p. 15), “os departamentos de sistema de informação nas corporações dedicam-se quase exclusivamente à aquisição, instalação e manutenção de computadores, *softwares* e redes de comunicação [...]”.

Davenport e Marchand (2004) destacam ainda os problemas de uma gestão míope que investe somente em tecnologia da informação (TI), enquanto o ideal seria que toda a organização estivesse voltada para a gestão da informação e do conhecimento. Em

concordância com essa visão, De Sordi (2008, p. 20) enfatiza que “a diversidade de recursos de TI disponíveis e o maior acesso das organizações a esses recursos têm facilitado a coleta e o acúmulo de dados, bem como a geração de mais informações nessas entidades”. O autor destaca os aspectos positivos (maior volume de informações, agilidade, disponibilidade, entre outros) resultantes de um maior envolvimento da TI, mas também se refere aos aspectos negativos, sobretudo o distanciamento significativo das pessoas nesses processos, em função do uso cada vez mais frequente de algoritmos, o que pode resultar em alguns problemas na qualidade dos processos de seleção, indexação, armazenamento e disseminação das informações nas empresas.

Sob esse aspecto, ressalta-se que o desenvolvimento da TI nas organizações é muito relevante, porém é fundamental o investimento em pessoas, tendo em vista que indivíduos capacitados são responsáveis por realizar análise das informações, aprimoramento da gestão da informação e criação de conhecimento nas empresas. A qualidade das informações colabora para a ampliação do conhecimento existente nas organizações. “Se a tecnologia não é a chave da informação de qualidade, qual é esse segredo? Você pode inferir que sejam as pessoas” (DAVENPORT; MARCHAND, 2004, p. 15).

Atualmente, existe um grande fluxo de informações explícitas nas empresas e entende-se que tais informações, ao serem analisadas por indivíduos ou equipes capacitadas, agregam valor e contribuem para criar conhecimento organizacional. Contudo, Nonaka e Takeuchi (2008) enfatizam que uma fatia muito representativa do conhecimento presente nas empresas é tácito, e esse aspecto do conhecimento também deve ser considerado pelas organizações para a maximização de resultados, avanços e inovação.

Nonaka e Takeuchi (2008) descrevem que a passagem da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento traz consigo um novo olhar para pensamentos e argumentos que são diferentes dos compartilhados pela maioria. Para os autores, “o paradoxo era algo a ser eliminado na Sociedade Industrial. Ia contra a própria essência do que Frederick Taylor estava tentando atingir” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 18). Nonaka e Takeuchi (2008, p.19) ainda descrevem que “a passagem para a Sociedade do Conhecimento elevou o paradoxo, de algo a ser eliminado e evitado, para algo a ser aceito e cultivado”.

5.2 A Gestão do Conhecimento nas Organizações

Em 1990, houve mudanças na administração relacionadas à gestão por processos, que resultaram posteriormente em empresas com organogramas mais horizontais e equipes dotadas de profissionais multitarefas e capacitados para tomarem

decisões sem a necessidade de constantes intervenções das chefias. Durante esse período, do ponto de vista gerencial, o fluxo de informações presente nas empresas foi evidenciado, tendo em vista a nova engenharia dos processos. É nesse contexto que também a gestão do conhecimento organizacional se tornou bastante relevante para os gestores das organizações (DE SORDI, 2008, p.87).

Reforçando o contexto em que a gestão do conhecimento passou a ser valorizada nas organizações, Davenport e Prusak (2003, p. XIV), no capítulo de apresentação da obra *Conhecimento Empresarial*, destacam a importância atribuída ao conhecimento organizacional na década de 90:

Na época em que estávamos voltando a nossa atenção para o conhecimento, Tom Stewart, em artigo publicado em 1994 na revista *Fortune*, alertava as empresas a se concentrar menos no que elas possuíam e mais no que elas sabiam: seu capital intelectual. Desde então, Peter Drucker identificou o conhecimento como a nova base da concorrência na sociedade pós-capitalista [...]. Em 1995, dois acadêmicos japoneses, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, publicaram *Criação de conhecimento na empresa* (Editora Campus, 1996), um estudo pioneiro sobre a geração e o uso do conhecimento nas empresas japonesas. [...]

Ao referir-se ao conhecimento organizacional, é importante explicar sobre as conexões entre o uso das informações e a criação de conhecimento nas empresas. De acordo com Choo (2003, p. 29), existem três funções importantes relacionadas ao uso das informações nas organizações: “embora sejam quase sempre tratadas como processos independentes de informação organizacional, as três arenas de uso da informação - criar significado, construir conhecimento e tomar decisões – são de fato processos interligados [...]”. Para complementar, Choo (2003, p. 30) enfatiza: “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento”.

Outro aspecto relevante para o trabalho é apresentar algumas definições presentes na literatura para o termo “conhecimento”. Davenport, Prusak e De Sordi apresentam definições análogas que consideram o aspecto cognitivo do indivíduo:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 6).

O ato de aquisição do conhecimento é denominado cognição. Tal ato é uma resultante psicológica de cada indivíduo em função de sua percepção das informações, de fatos, de suas aprendizagens anteriores (“bagagem

intelectual”) e do seu raciocínio. [...] Conhecimento é o novo saber, resultante de análises e reflexões de informações segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real (DE SORDI, 2008, p. 12).

Do ponto de vista organizacional, Choo (2003) cita os tipos de conhecimento presentes nas empresas, de acordo com a visão de Boisot (1995), sendo eles o conhecimento público, o pessoal, o privado e o de senso comum. O conhecimento público é codificado e pode ser acessado de forma objetiva, seja em livros, revistas, documentos, entre outros. Pelo fato de o conhecimento público poder adquirir um padrão difícil de ser modificado, esse tipo de conhecimento pode se tornar estático e ultrapassado, à medida que os fatores externos se alteram, com o passar do tempo.

Já o conhecimento de senso comum não é codificado, porém disseminado, ou seja, pode sofrer alterações a qualquer momento pelo fato de não ter uma estrutura estática e padronizada, o que permite sua constante atualização, à medida que as adaptações se fazem necessárias, seja por uma mudança de contexto ou pelo acesso a novas informações. Esse tipo de conhecimento é aquele que as pessoas adquirem no decorrer da vida, de acordo com a forma como foram influenciadas, através de suas experiências, seus relacionamentos e do aprendizado adquirido no decorrer dos anos.

O conhecimento pessoal é aquele que não é disseminado nem codificado, é particular e não acessível ao grupo externo.

Por fim, o conhecimento privado é codificado, porém não compartilhado, e pode ser exemplificado por alguns conhecimentos estratégicos de determinadas organizações que possuem esse recurso organizado, porém não o divulgam por questões de confidencialidade. O Quadro 2 explicita a tipologia do conhecimento.

QUADRO 2 – Tipologia do Conhecimento

Codificado	Conhecimento privado	Conhecimento público
	Conhecimento pessoal	Conhecimento de senso comum
Não codificado	Não disseminado	Disseminado

FONTE: Boisot, 1995 citado por Choo, 2003, p.187.

A classificação de Boisot (1995), citado por Choo (2003), faz sentido para as organizações e, nesse contexto, pode ser analisada da seguinte maneira: o conhecimento pessoal é o que cada indivíduo carrega em si, portanto faz parte da base da organização, já que esta não “cria” conhecimento sem a presença dos indivíduos. Já o conhecimento privado é aquele utilizado exclusivamente pela e para a empresa, e alguns conhecimentos

se tornam até mesmo confidenciais e não podem ser transmitidos a outras organizações livremente. Finalmente, o senso comum é o conhecimento disseminado pelos colaboradores cotidianamente e se manifesta principalmente como uma maneira semelhante de pensar entre o grupo (CHOO, 2003, p. 188).

Sobre a gestão do conhecimento, por se tratar de um objeto de estudo relativamente novo, algumas questões ainda são indefinidas. De acordo com De Sordi (2008), existem muitos modelos de gestão do conhecimento e eles apresentam diferenças em função da experiência e linha de pesquisa de cada estudioso do tema. Contudo, o Quadro 3, a seguir, apresenta algumas das principais atividades de gestão do conhecimento sob a visão de autores de referência na área, compiladas por De Sordi (2008, p. 89).

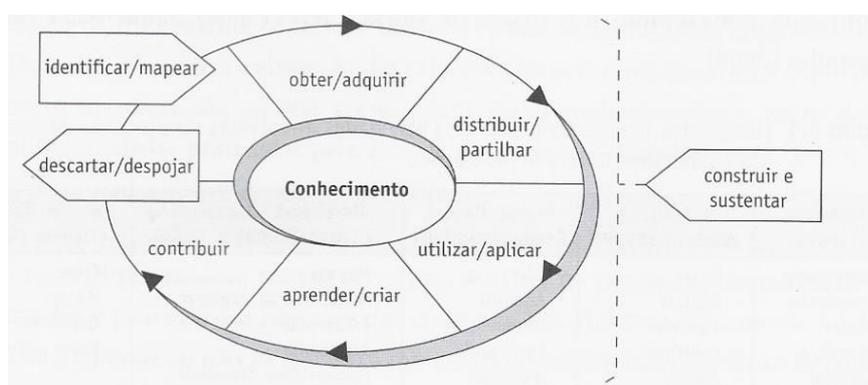
QUADRO 3 – Diferentes perspectivas sobre as atividades envolvidas no processo de gestão do conhecimento das organizações

Davenport (1997)	Bukowitz e Williams (1999)	Probst, Raub e Romhardt (2000)	Davenport e Marchand (2000)	Gupta, Bhatt e Kitchens (2005)
<ul style="list-style-type: none"> - Determinar exigências - Obter - Distribuir - Utilizar 	<ul style="list-style-type: none"> - Obter - Utilizar - Aprender - Contribuir - Avaliar - Construir e sustentar - Abster-se 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar - Adquirir - Desenvolver - Partilhar/distribuir - Utilizar - Reter 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear - Adquirir/criar/capturar - Empacotar - Armazenar - Compartilhar/transferir/aplicar - Inovar/evoluir/transformar 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar - Manter - Distribuir - Rever e revisar

FONTE: De Sordi, 2008, p.89.

Pode-se dizer que a união das atividades apresentadas no Quadro 3 ajuda na compreensão do processo de gestão do conhecimento que ocorre em uma organização do conhecimento. Tal união pode ser analisada a partir da Figura 1.

FIGURA 1 – Atividades realizadas no processo de gestão do conhecimento organizacional



FONTE: De Sordi, 2008, p. 90.

Na compreensão de Netto *et al.* (2013 apud SCATOLIN, 2015), o conhecimento organizacional é importante para o desenvolvimento das empresas e hoje encontra-se disponível a todos os níveis hierárquicos e não apenas a uma pequena parcela da organização. Diferentemente do século passado, em que conhecimento e informação eram obtidos apenas por pessoas de alto escalão, estes agora são disseminados em todos os níveis hierárquicos e pode-se dizer que aumentam proporcionalmente ao compartilhamento interno. Para descrever a geração de conhecimento na organização, será analisada, no próximo tópico, a Teoria da Criação do Conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi (2008).

Destaca-se que De Sordi (2008, p. 89) faz uma observação importante sobre a teoria a ser analisada, referindo-se à Espiral do Conhecimento como um construto teórico “que descreve quatro processos de conversão do conhecimento entre os formatos tácito e explícito”, e não como um processo de gestão do conhecimento.

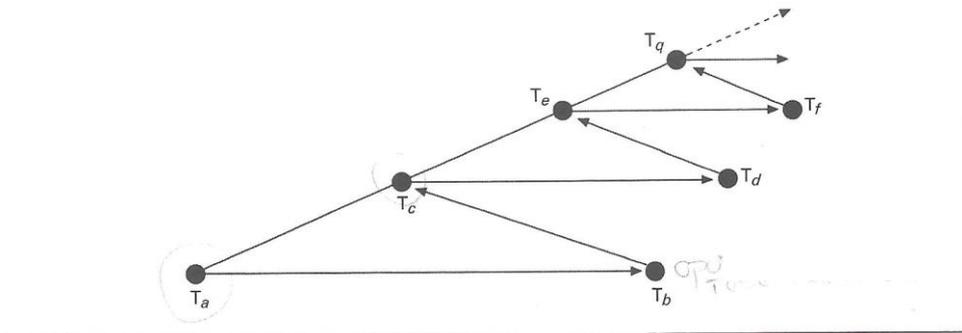
Entende-se que o processo de gestão do conhecimento abrange outras esferas relevantes, mas é importante destacar que o presente estudo se propõe a analisar como ocorre a criação do conhecimento no Instituto “É Estratégia”, a partir da análise da Teoria da Criação do Conhecimento – que contempla a Espiral do Conhecimento –, criada por Nonaka e Takeuchi (2008).

5.3 Teoria da Criação do Conhecimento

5.3.1 Dialética no Contexto Organizacional

Para apresentar a Teoria da Criação do Conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi em 2008, é importante discorrer sobre o pensamento dialético que embasa o modelo criado pelos autores. Eles afirmam que o movimento dialético apresenta duas características marcantes: destacar a mudança e considerar esferas aparentemente opostas para gerar uma nova forma de pensar. O pensamento dialético acontece quando existe uma oposição ao que era tido como verdade e, diante disso, algum indivíduo ou grupo se opõe ao padrão inicial e cria uma nova maneira de enxergar aquela situação que era tida como fato. A Figura 2, extraída do livro ora analisado, detalha a espiral da tese-antítese-síntese, utilizada por Nonaka e Takeuchi (2008, p.21) para apresentar o movimento dialético nas organizações.

FIGURA 2 – Movimento dialético



FONTE: Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 21.

Conforme Nonaka e Takeuchi (2008), o primeiro estágio (T_a) do movimento dialético apresentado na figura 2 é definido como tese. A tese é a ideia inicial tida como verdadeira pelo indivíduo, grupo ou organização. Após o contato com a tese, pode acontecer de alguém considerá-la sem sentido e incoerente, e então, quando o indivíduo não concorda com determinada afirmação ou padrão, ele cria a antítese (T_b). Num terceiro momento, a antítese também é contestada, pelo próprio indivíduo ou por outra(s) pessoa(s), e esse movimento dá lugar à síntese (T_c). A síntese é provocada por reflexões, extrações de sentidos de T_a e T_b ; ou seja, a síntese é uma nova forma de pensamento que passa por T_a e T_b , mas vai além e provoca um novo conhecimento e modo de pensar. À medida que esse novo conhecimento vai sendo assimilado pelas pessoas, ele também pode ser considerado uma nova tese, e isso provocará o início de outro movimento dialético, contínuo e em formato de ziguezague na organização.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p. 21), “o processo dinâmico no qual a organização cria, mantém e explora o conhecimento é muito similar ao padrão dialético [...]. O conhecimento também é criado dinamicamente, sintetizando o que aparenta serem opostos e contradições”.

Ainda sobre a síntese, Nonaka e Takeuchi (2008) destacam que a dialética da criação do conhecimento contrasta com algumas teorias ocidentais, pois defende a importância da síntese do corpo e da mente, ou seja, enfatiza que a experiência corporal é tão importante quanto a mente, para o aprendizado. Segundo os autores, o uso do corpo na criação de conhecimento pode ser exemplificado por uma criança aprendendo com suas primeiras experiências e tal processo remete a internalização, presente na Espiral do Conhecimento. Os outros três meios de conversão citados por Nonaka e Takeuchi (2008) – socialização, externalização e combinação – também merecem destaque e serão

detalhados mais à frente. Os quatro tipos de conversão do conhecimento formam o ciclo SECI – *Socialization* (Socialização), *Externalization* (Externalização), *Combination* (Combinação), *Internalization* (Internalização).

É importante dissertar também sobre a síntese do indivíduo/organização. Nonaka e Takeuchi (2008) consideram que todo conhecimento é criado por pessoas, logo é impossível que uma empresa possa criar conhecimento sem a presença dos indivíduos. Quanto ao termo “criação do conhecimento organizacional”, pode-se entender que o indivíduo é quem cria o conhecimento, porém uma organização possui mecanismos para que esse conhecimento seja expandido, de maneira que tome proporções ainda maiores do que um indivíduo sozinho poderia alcançar. Além disso, é possível consolidar o conhecimento e disseminá-lo a um bom número de pessoas, através da comunicação interna. Isso reforça a necessidade de os gestores apoiarem e estimularem as atividades que ajudam a criar o conhecimento organizacional. Quando os indivíduos da organização trocam experiências por meio do diálogo ou pela observação do trabalho dos demais membros da equipe, podem vivenciar momentos de reflexão sobre uma ideia que inicialmente era tida como um modelo e criar novos sentidos para tarefas ou processos organizacionais.

A produção de novos conhecimentos envolve um processo que “organizacionalmente” amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimentos da organização. O que impulsiona esse processo de amplificação de conhecimento é a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Na terminologia da dialética, a síntese de A (tácito) e B (explícito) cria C (novo conhecimento) (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 25).

Os incentivos para as trocas de conhecimento são positivos para a organização e para os indivíduos. Para as empresas, eles se mostram necessários para ajudar na ampliação do conhecimento organizacional e, para o indivíduo, são eficazes para o seu desenvolvimento pessoal. Sob essa visão, pode-se dizer que a empresa cria conhecimento à medida que sua equipe também se desenvolve e se transforma.

Outro aspecto considerado relevante por Nonaka e Takeuchi (2008) na criação do conhecimento é a síntese da hierarquia/força-tarefa. As empresas que possuem hierarquia bem definida apresentam aspectos positivos no que diz respeito à condução dos trabalhos rotineiros. Por terem a estrutura clara e centralizada, a combinação (conhecimento explícito para explícito) e a internalização (explícito para tácito) ocorrem mais facilmente, porém se identifica nessas empresas maior dificuldade de desenvolver a socialização (tácito para tácito) e a externalização (tácito para explícito). A hierarquia é uma estrutura muito controlada, e isso pode inibir o indivíduo no processo criativo que existe na socialização

(tácito para tácito) e de externalização (tácito para explícito). Em contrapartida, um ambiente de força-tarefa, por não apresentar uma estrutura sistemática, é mais propício para a socialização e externalização, porém não é muito eficaz para extrair o conhecimento explícito e disseminá-lo por toda a organização. Ainda na visão de Nonaka e Takeuchi (2008), uma síntese desses dois modelos organizacionais que, a princípio, parecem opostos é ideal para a criação do conhecimento. Nessa perspectiva, os autores propõem para as empresas criadoras de conhecimento um modelo estrutural denominado hipertexto, que “abrange o benefício das duas estruturas, isto é, a eficiência e a estabilidade da hierarquia e a eficácia e o dinamismo da força-tarefa” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 28).

Destaca-se, como uma característica desse tipo de estrutura, a habilidade dos profissionais em saberem lidar com adaptações, mudanças rápidas e as diferenças existentes nas duas estruturas – hierárquica e de força-tarefa. “Em relação a isso, a organização hipertexto (C) recontextualiza o conhecimento gerado na hierarquia (A) e na força-tarefa” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 29).

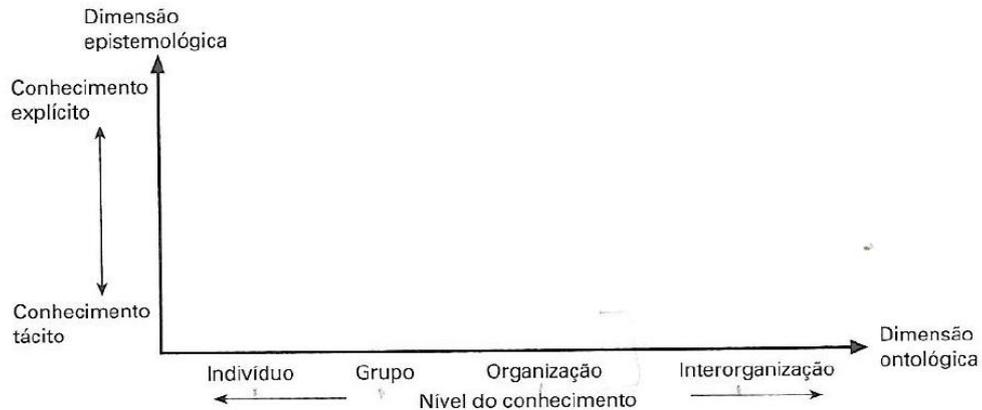
Por fim, pode-se considerar uma empresa dialética aquela que consegue sintetizar dois lados que aparentemente são divergentes, mas, ao serem considerados com maior atenção, passam a ser identificados como complementares e, juntos, *a* e *b* (aparentemente opostos) proporcionam uma nova forma de atuação para a organização (*c*). Isso pode ser visto na síntese de mente/corpo, indivíduo/organização e hierarquia/força-tarefa e outros processos. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

5.3.2 A Espiral do Conhecimento

Neste tópico será apresentada a Teoria da Criação do Conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi (2008). As análises obtidas a partir da observação participante no Instituto “É Estratégia” serão descritas após a citação dos tópicos concernentes à teoria de referência.

Conforme pode ser visualizado na Figura 3, a seguir, Nonaka e Takeuchi (2008) destacam a existência de duas dimensões em sua teoria: a primeira é composta pela transferência do conhecimento tácito para explícito e vice-versa, e a segunda é formada pelos envolvidos no processo de criação do conhecimento, sendo eles indivíduo, grupo, organização e interorganização. Neste estudo, vamos analisar o processo dentro da organização.

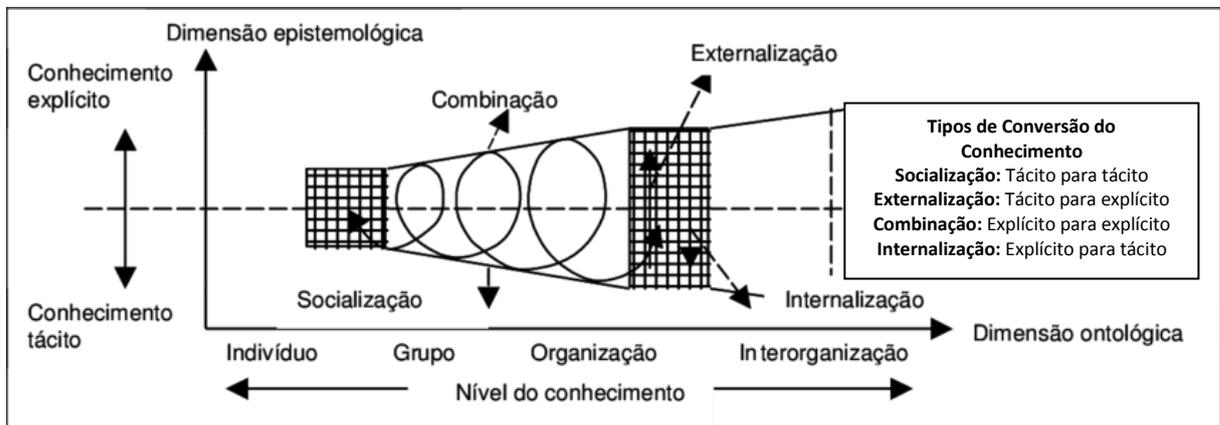
FIGURA 3 – As dimensões da criação do conhecimento



FONTE: Nonaka; Takeuchi, 2008, p.55.

Os autores descrevem a existência da Espiral do Conhecimento à medida que o conhecimento que é criado pelo indivíduo alcança também o grupo, a organização e até as esferas externas à organização, combinando o conhecimento tácito com o explícito de todas as maneiras possíveis, como está representado na Figura 4.

FIGURA 4 – Espiral do Conhecimento



FONTE: Adaptado de Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 70.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a Espiral do Conhecimento presente na teoria analisada é composta pela transferência do conhecimento tácito para explícito em todas as combinações possíveis, a começar pelo indivíduo e, em seguida, pelo grupo, organização e interorganização. Para os autores, “o conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente. O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 19). A chave dessa teoria está em considerar o conhecimento tácito. Esse aspecto do

conhecimento não é muito estudado por autores ocidentais e é pouco explorado nas organizações brasileiras, contudo é bastante utilizado nas empresas japonesas inovadoras, como é o caso da Honda, que têm obtido destaque no mercado.

Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 23), “uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa”. Scatolin (2015, p. 8), em concordância, diz que “é exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre – de tácito em explícito e novamente em tácito – que o conhecimento organizacional é criado”.

Para melhor entender os componentes do conhecimento, elaborou-se o Quadro 4 com algumas citações feitas por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 18-19).

QUADRO 4 – Conhecimento tácito e explícito

Componentes do Conhecimento	Definições importantes
Conhecimento tácito e explícito	O conhecimento não é explícito ou tácito, ele é formado pelos dois componentes, que parecem se opor entre si.
Conhecimento explícito	"Pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados e fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais." "Pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal ou sistematicamente".
Conhecimento tácito	"Difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso". "As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito". "O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora". É composto da dimensão técnica e cognitiva A <u>dimensão técnica</u> contempla os talentos e as competências, algumas habilidades do indivíduo adquiridas ao longo da vida com base em suas experiências, o que torna difícil expressar esse conhecimento de forma objetiva. Ele é associado ao termo <i>know-how</i> . Destaca-se ainda que as ideias e intuições fazem parte dessa dimensão. A <u>dimensão cognitiva</u> está relacionada a crenças, valores e emoções do indivíduo e também à forma como ele aprende e identifica o ambiente externo. "Embora não possa ser articulada muito facilmente, essa dimensão do conhecimento tácito dá forma ao modo como percebemos o mundo em torno de nós".

FONTE: Elaborado pela autora com base em Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 19.

Para aprofundar nesse aspecto, faz-se necessário entender os tipos de conversão do conhecimento propostos na obra em estudo. Nonaka e Takeuchi (2008, p. 23) identificam quatro tipos de conversão, sendo eles: “(1) socialização: de tácito para tácito, (2) externalização: de tácito para explícito; (3) combinação: de explícito para explícito; e (4) internalização: de explícito para tácito”. Em conjunto, os quatro tipos de conversão do conhecimento formam um ciclo chamado espiral SECI.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), o ponto inicial da Espiral do Conhecimento (SECI) é a socialização; nessa fase ocorre a conversão do conhecimento tácito para tácito e há criação e disseminação do conhecimento por meio das experiências e do aprendizado através de observações, ou seja, vendo como o outro faz e até mesmo

reproduzindo suas ações. A externalização é o segundo momento, em que acontece a conversão do conhecimento tácito para explícito; é quando o conhecimento tácito (pessoal) é externalizado através da comunicação. No momento seguinte, ocorre a combinação, isto é, a conversão do conhecimento explícito para explícito, que consiste em ordenar, organizar o conhecimento e aplicá-lo de alguma forma. Já a próxima etapa, denominada internalização, é quando o indivíduo aprende um novo conhecimento pessoal (tácito) através do conhecimento explícito ao qual teve acesso.

Para os autores, os quatro tipos de conversão devem ocorrer nas organizações criadoras de conhecimento, sendo importante romper com a visão de que uma empresa que desenvolve a gestão do conhecimento deve se concentrar somente no conhecimento explícito. Existe outro tipo de conhecimento que pode ser mais bem explorado e valorizado nas organizações, aquele que está presente na esfera tácita. Nesse aspecto, pode-se destacar ideias, *insights* criativos e experiências durante a elaboração do trabalho. O conhecimento tácito em conjunto com o conhecimento quantificável pode ajudar na inovação de processos e produtos e, conseqüentemente, na obtenção de vantagem competitiva.

Uma vez que o conhecimento explícito é mais fácil de ser disseminado, alguns mecanismos de indexação podem ser construídos para sua recuperação. Quando um profissional tem acesso ao conhecimento explícito e une-o ao conhecimento presente em sua mente (tácito), uma nova ideia pode surgir. É ainda possível fazer uma ligação desse novo conhecimento, gerado da combinação de tácito para explícito, a outra fonte de conhecimento explícito indexado e recuperável, provocando outra ideia nova, e assim sucessivamente. Essas combinações de tácito com explícito ajudam a ampliar o conhecimento pessoal do indivíduo e, conseqüentemente, o da organização.

Para desenvolver e explorar o conhecimento tácito, Nonaka e Takeuchi (2008) fazem menção ao uso de metáforas, analogias e modelos. Eles exemplificam com casos de empresas japonesas que utilizam bem as figuras de linguagem para conseguir explorar o conhecimento tácito a favor das organizações; nesse aspecto, mais uma vez a Honda foi citada.

Quando uma organização quer utilizar uma equipe de trabalho para desenvolver um novo projeto de inovação, para dar início a esse processo de criação de conhecimento, é apropriado o uso da metáfora. A metáfora ajuda na criatividade, nas associações que acontecem na esfera tácita do conhecimento. Em seguida, os autores indicam que a metáfora dê lugar a uma analogia que irá estruturar um pouco melhor as ideias e também direcionar um caminho para a criação, definindo melhor o que se extraiu a partir da metáfora. Para estruturar e direcionar o projeto de inovação junto ao grupo ou à equipe de trabalho, ou seja, tornar o projeto comunicável, outro recurso também deve ser considerado:

a estruturação de um modelo. “No modelo, as contradições ficam resolvidas e os conceitos tornam-se transferíveis através da lógica consistente e sistemática” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 47).

Nonaka e Takeuchi (2008) destacam ainda que fazer o conhecimento se tornar transferível e acessível é essencial para as empresas que querem criar conhecimento. Isso ressalta o efeito amplificador que as empresas podem ter. Quando um conhecimento que, a princípio, seria pessoal e restrito é disseminado, ele alcança outras pessoas que poderão uni-lo ao conhecimento tácito que possuem e, assim, ampliar a sua base de conhecimento pessoal e, conseqüentemente, a base de conhecimento da organização. À medida que o conhecimento é expandido, podem surgir novas soluções que antes não existiam.

Para relacionar a teoria com as observações feitas no Instituto “É Estratégia”, é importante descrever que, durante a pesquisa de campo, chamou atenção o aspecto tácito do conhecimento na organização, diante da necessidade de improvisos nos processos internos. Foi possível observar que, à medida que era necessário improvisar, os profissionais “aprendiam as tarefas fazendo”, sem nenhuma espécie de manual ou modelo predefinido.

Apesar de não existirem manuais e treinamentos contínuos para a equipe interna sobre como fazer as tarefas na empresa, identificou-se a existência da transferência do conhecimento tácito para explícito no setor de processamento e análise de dados. Em função do desligamento de dois funcionários do setor, ocorreu a admissão de duas novas estagiárias (observadas 1 e 2), e não houve um momento específico para treiná-las, e o trabalho foi ensinado à medida que era demandado, uma espécie de “troca de roda com o carro em movimento”. Ao surgirem dúvidas por parte das estagiárias durante o processo de aprendizado, os profissionais mais maduros (observados 3 e 4) não possuíam nenhum material didático preestabelecido para ensinar as tarefas. À medida que os funcionários mais maduros solucionavam os problemas à sua maneira (através do seu conhecimento tácito), eles dialogavam com as estagiárias com o intuito de transferir o conhecimento que possuíam (de tácito para explícito) e apresentar a forma como as tarefas deveriam ser desenvolvidas. Foi possível identificar também que as estagiárias, muitas vezes, precisavam sentar ao lado dos funcionários com maior tempo de atuação no setor para ver como eles estavam desenvolvendo determinadas tarefas (transferência de conhecimento tácito para tácito).

Ainda sobre a transferência de conhecimento, durante as observações feitas no departamento de processamento de dados do Instituto “É Estratégia”, foi possível identificar que os profissionais que possuem formação em áreas diferentes (Marketing e Estatística) utilizaram metáforas e analogias principalmente quando surgiram desafios e discussões

para se chegar a um consenso sobre determinada ação. Em uma tarefa comum do dia a dia da organização, que é fazer a consistência nas bases de dados, um dos profissionais mais antigos do departamento (observado 3) identificou que a quantidade de vezes que uma determinada escola aparecia na base de dados era muito maior do que o esperado, de acordo com sua experiência em outros estudos da mesma área. Ao analisar mais detalhadamente a base de dados, ele pôde identificar que, no *software* utilizado para processar os dados, a opção que correspondia à escola foi inserida com o código errado. Para ensinar a estagiária (observada 1) a forma como são identificadas as inconsistências nas bases, ele fez uso de figura de linguagem da seguinte maneira:

Olha, quando o código 2, que significa “Escola Crescer em Ação”, é indicado erroneamente com o significado de “Escola Educar É Mais”, é como se você estivesse chamando laranja de banana, assim a sua análise estará totalmente equivocada. É necessário informar ao *software* o significado correto do código para que a base de dados seja corrigida e passe a fazer sentido. (Observado 3).

Vale ressaltar que, apesar da existência de aprendizado entre os indivíduos, identificou-se a dificuldade de construção de “modelos” a partir do conhecimento gerado, que pudessem ser disseminados em toda a organização, de modo a amplificar esse conhecimento e aprendizado. Tal dificuldade pôde ser observada, por exemplo, através da inexistência de padronização ou norma para a elaboração dos relatórios, ou seja, cada relatório consolidado com as informações extraídas a partir dos dados era desenvolvido de uma maneira diferente, de acordo com o “estilo” dos gestores de projetos, que também são responsáveis por analisar as informações e identificar *insights* criativos. A justificativa dada para a não padronização dos relatórios é a customização praticamente “artesanal”, de acordo com a necessidade de cada cliente, o que pode ser visualizado como um aspecto positivo no sentido de atingir as expectativas do usuário da informação, porém isso gera alguns desafios em termos de aprendizagem na organização, a respeito do que deve ser feito e como deve ser feito por parte dos colaboradores. Em concordância com o pensamento dialético, identifica-se a necessidade de criar uma nova forma de elaborar os relatórios, passando pelas duas esferas: modelo e necessidades do cliente.

5.4 Atributos das empresas criadoras de conhecimentos

5.4.1 Intenção

Na visão de Nonaka e Takeuchi (2008), a intenção é um requisito básico para as organizações que desejam desenvolver o conhecimento. A intenção está diretamente

relacionada à visão e aos objetivos da empresa e é também responsável por direcionar o tipo de conhecimento que é relevante para a organização. A partir da intenção, desenvolvem-se mecanismos para criar, maximizar e explorar o conhecimento internamente. É importante ressaltar que, para a criação do conhecimento na organização, é necessário o engajamento dos colaboradores, que são os agentes criadores de conhecimento. Os diretores e gerentes são responsáveis por provocar um ambiente propício para a criação de conhecimento e incentivar os seus colaboradores. Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 71), “o elemento mais crítico da estratégia corporativa é conceituar uma visão sobre o tipo de conhecimento a ser desenvolvido e operacionalizá-lo em um sistema administrativo visando à implementação”.

Sob essa ótica, observou-se que, no Instituto “É Estratégia”, dois dos três diretores explicitam aos colaboradores a necessidade da troca de conhecimento. Não se pode dizer que a organização possui a intenção citada no parágrafo anterior, pois nesse caso ela deveria ser clara e compartilhada com todos os funcionários, de forma a incorporá-la na cultura da organização.

Destaca-se que o departamento de processamento é orientado diretamente por dois diretores que incentivam a criação de conhecimento internamente, e identificou-se uma maior troca de conhecimento entre os colaboradores desse departamento. Ao longo dos três meses de observação, foi possível identificar algumas intervenções dos diretores junto aos colaboradores do departamento para tratar da relevância de determinados assuntos para o dia a dia da empresa. Como exemplo, pode-se citar a necessidade de criar novas soluções em processamento de dados. Eles explicitaram diversas vezes aos colaboradores a importância de trocarem informações, compartilhem a maneira como desenvolvem suas atividades e aprenderem juntos.

Outro aspecto observado é que, apesar do desejo dos diretores por sucesso e melhoria contínua da organização, eles estão sempre envolvidos em resolver problemas atuais e que necessitam de uma ação imediata, o que muitas vezes impede ou adia um planejamento para o futuro e a definição das ações necessárias para se alcançar a visão da empresa. Sem um direcionamento claro e objetivo, os funcionários perdem tempo na ação e com retrabalho.

5.4.2 Autonomia

De acordo com a teoria de referência, outro aspecto muito importante para a criação do conhecimento é a autonomia dada aos indivíduos que fazem parte da organização. Entende-se que a pessoa que possui autonomia pode se sentir mais engajada e motivada para expor novas ideias e soluções. Assim, o pensamento que a princípio seria

individual, após ser exposto ao grupo e à empresa como um todo, com o tempo, pode se tornar uma ideia da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Sobre esse aspecto, foi possível identificar que, no Instituto “É Estratégia”, os diretores que lideram o departamento de processamento dão muita autonomia aos funcionários. Tal autonomia pôde ser identificada em diversos aspectos: os colaboradores podem escolher a ordem das tarefas que serão desenvolvidas, sem que isso afete o prazo de entrega para cada uma delas; a equipe que é composta por quatro pessoas pode se auto-organizar, ou seja, em cada projeto, pode-se fazer dupla, trio ou até mesmo trabalhar individualmente; a equipe decide onde o trabalho será desenvolvido, seja na sala do setor ou em outro espaço da empresa; os colaboradores podem sugerir novos modelos de tabelas, gráficos ou outros recursos visuais. De um modo geral, os colaboradores têm muita liberdade para externalizarem *insights* e proporem novas formas de atuação.

Para uma descrição mais detalhada, vale destacar que, durante a observação, em uma semana específica ocorreu o desenvolvimento de quatro projetos simultaneamente. No repasse de tarefas de um dos projetos, foi possível identificar a fala de um dos gestores para a equipe de processamento:

Pessoal, como vocês estão de tarefa? Surgiu um novo projeto de pesquisa, organizem-se para desenvolver esse projeto. Quem irá trabalhar nele? (Observado 5).

Em resposta aos gestores, os próprios integrantes da equipe podiam delimitar quem seria o responsável. Para essa pergunta específica, um funcionário do departamento de processamento e análise respondeu:

Então, pessoal, como estou mais liberado, eu ficarei responsável por esse projeto, já que os demais colegas estão “agarrados” [atarefados] com o projeto “Amazônia”. Aí, eu conto com a ajuda de vocês para tirar somente umas dúvidas, pode ser? (Observado 3).

Corroborando a visão de Nonaka e Takeuchi (2008), foi possível perceber que a autonomia dada pelos gestores dos projetos era vista de modo positivo pela equipe. Os colaboradores se empenhavam para entregar os trabalhos dentro dos prazos, mesmo com a liberdade que tinham para desenvolver suas tarefas, eles apresentavam senso de responsabilidade com o trabalho a ser desenvolvido e se sentiam confortáveis para ajudar os colegas disponibilizando informações e o conhecimento que possuíam.

No dia a dia, os funcionários conversavam entre si (externalização) com o intuito de buscarem informações sobre outros projetos desenvolvidos e aprenderem com as experiências anteriores. Em muitos momentos, foi possível observar a troca de ideias entre

os membros da equipe através da fala (externalização). Eles também observavam a maneira como os outros colegas desenvolviam as suas atividades (socialização), tiravam dúvidas e se certificavam sobre um novo aprendizado (externalização e internalização). Pode-se dizer que também existia a internalização quando um membro da equipe chegava com uma ideia nova, criada a partir da união de seus conhecimentos prévios a algumas informações e conhecimentos disponíveis a partir de rodadas de discussões.

Vale destacar, novamente, que a principal dificuldade observada foi a de registrar os conhecimentos e as informações expostos em rodadas de discussões, de maneira a torná-los dissemináveis e recuperáveis tanto no departamento de processamento, quando nos demais setores da organização.

5.4.3 Flutuação ou caos criativo

Retomando a literatura, para Nonaka e Takeuchi (2008), outro aspecto que pode favorecer a criação de conhecimento organizacional é o caos criativo. Flutuação ou caos correspondem a momentos de crise enfrentados pela organização como consequência de ações externas e não esperadas (mudança no mercado e na economia) ou até mesmo de contextos criados pela própria liderança a fim de desenvolver novos desafios e levar a empresa a um novo patamar. Em meio ao caos, os colaboradores são expostos a mudanças de rotinas e na forma de pensar e agir, em virtude da necessidade de se adaptar rapidamente a uma nova realidade (permanente ou temporária). A crise pode ser considerada criativa quando os indivíduos são engajados e possuem aptidão para refletir sobre esse momento, repensar suas ações e identificar outras maneiras de solucionar os problemas, reagindo à crise. Se os colaboradores não tiverem a capacidade e o desejo de lidarem com as situações de desconforto, é possível que a crise possa acarretar consequências negativas para a organização, e não a expansão do conhecimento.

Quando ocorre a troca de conhecimento entre os diferentes níveis hierárquicos ou entre setores de atuação distintos, devido aos contextos díspares em que os funcionários estão inseridos, pode haver certa divergência de interpretação da mesma questão, o que dificulta essa transferência de conhecimento. Porém, a oposição de sentidos ou as diferenças de interpretação, que a princípio geram certos entraves, em um momento de crise, definida pela dificuldade de obter vantagem competitiva com o conhecimento já utilizado, podem trazer luz a um novo conhecimento que outrora não foi ponderado e, então, gerar algo novo para a empresa. “Assim, pode-se dizer que o novo conhecimento nasce no caos” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 50).

Em concordância com a visão de Nonaka e Takeuchi, observou-se que um determinado momento de crise enfrentado pelo Instituto “É Estratégia” resultou em mudanças positivas para a organização, após o momento de desconforto inicial.

Durante a observação, ocorreu que muitos trabalhos foram angariados no mesmo mês, algo que a princípio seria muito positivo. Porém, em função do volume de projetos *versus* a quantidade de profissionais do departamento, a equipe estava com dificuldades para treinar os novos colaboradores e ainda realizar as suas tarefas, que haviam aumentado muito e rapidamente. Por não existir uma quantidade de projetos específicos previstos por período e pelo fato de cada pesquisa apresentar especificidades, os diretores aprovaram a contratação de novos profissionais, de acordo com a demanda.

Inicialmente, o departamento passou por momentos de tensão, porém os funcionários estavam comprometidos com a reversão do quadro. Eles se uniram como uma força-tarefa e ensinaram o trabalho aos novos colaboradores paralelamente ao desenvolvimento dos projetos. A equipe demonstrou o desejo de superar o caos com sucesso e trabalhou com foco no resultado. Durante esse período, ocorreu muita transferência de conhecimento, os novos colaboradores aprenderam com os profissionais mais maduros, sentando ao lado deles e vendo como eles faziam as suas tarefas (tácito para tácito); arriscaram-se também a desenvolver algumas ações e perguntavam se estavam fazendo do modo correto (internalização), e todos trocavam informações através da fala (tácito para explícito). Os funcionários mais maduros conseguiram treinar os novos profissionais e, juntos, eles entregaram os projetos de forma eficaz. Nesse período, os colaboradores aprenderam a desenvolver novas formas de processamento de dados e de apresentação dos resultados, gerando inovação.

5.4.4 Redundância

Sobre a redundância, destaca-se que gestores de empresas japonesas não veem esse termo de forma negativa, pelo contrário, enxergam-no como uma maneira de gerar conhecimento. “O princípio fundamental do *designer* organizacional, nas empresas japonesas que estudei, é a redundância – a sobreposição consciente de informação empresarial, atividades de negócios e responsabilidades administrativas” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 48).

Na visão de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 48), “construir uma organização redundante é o primeiro passo na administração da empresa criadora de conhecimento”. O uso do termo “redundância” não é no sentido de algo irrelevante, e sim na perspectiva de considerar os diferentes pontos de vista sobre uma mesma questão para, *a posteriori*, criar um parecer comum para a equipe. Esse tipo de organização redundante pode ajudar na

troca constante de conhecimento por meio do diálogo e também desenvolver entre os funcionários, em determinado momento, um modo comum de assimilação do conhecimento. Esse formato permite que cada funcionário tenha acesso aos desafios enfrentados pelos demais colaboradores e ao modo como eles solucionam os problemas corriqueiros. Esse processo pode facilitar a troca de conhecimento tácito, ou seja, a assimilação por meio da observação de como o outro empregado exerce o seu trabalho e utiliza o seu conhecimento tácito, tendo em vista a dificuldade de externalizá-lo ou estruturá-lo para ensinar aos demais. Destaca-se que a rotação estratégica na organização também é uma ferramenta utilizada para a criação de redundância. Pode-se entender a rotação como a transferência do funcionário para os diferentes departamentos internos. “A rotação ajuda os empregados a entenderem os negócios a partir de perspectivas múltiplas. Isso torna o conhecimento organizacional mais ‘fluido’ e mais fácil de colocar em prática” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 49).

A redundância reforça a ideia de que todos os funcionários, dos diferentes níveis hierárquicos, são responsáveis pela geração do conhecimento, cada um exercendo o seu papel. Os funcionários da linha de frente têm acesso a um volume muito grande de informações diariamente, mas podem apresentar dificuldades para convertê-las em conhecimento relevante e aplicável para a organização. Nesse aspecto, a função dos gerentes dos setores (administradores intermediários) é muito importante para apontar aos funcionários da linha de frente o conhecimento que é valioso para a empresa. Os gerentes só poderão saber o que é valioso se os diretores da organização definirem qual caminho a empresa deve percorrer, ou seja, a visão de futuro que querem para sua organização. “Se o trabalho dos empregados da linha de frente é saber ‘o que é’, o trabalho dos executivos-sênior é saber ‘o que deveria ser’” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 50).

Empiricamente, destaca-se que, durante a pesquisa de campo, foi possível identificar algumas características relacionadas à redundância no Instituto “É Estratégia”. A diretoria dá liberdade a todos os profissionais para se envolverem nos diferentes processos existentes na empresa, existem restrições apenas em algumas tarefas do setor administrativo financeiro, devido a questões de sigilo e segurança.

Observou-se positivamente que nenhum profissional do instituto precisa ficar estático na organização, pelo contrário, todos podem adquirir experiências nos diferentes setores e têm oportunidades para obterem uma visão holística da organização e dos projetos. Identificou-se diversas vezes a participação dos profissionais do setor de processamento nos processos operacionais. Verificou-se também a oportunidade dada à equipe de processamento para aprender com os gestores dos projetos sobre o relacionamento com o cliente, as entregas dos relatórios, e participar em reuniões propícias

para criar *insights* criativos. Por outro lado, existem algumas queixas dos profissionais que, por terem liberdade para atuarem em diferentes processos, acabam se perdendo nesse aspecto.

5.4.5 Variedade

Para o requisito variedade, pode-se destacar a importância de a organização disponibilizar o maior número possível de informações para todos os profissionais. É necessário que todos os colaboradores possam acessar tais informações de modo fácil, rápido e eficaz. Para o cumprimento desse requisito, é possível compilar as informações da organização através de uma rede de computadores integrada. Outro fator que pode ajudar na criação de variedade de informação é o *layout* da organização, a disposição horizontal pode permitir maior interação e facilitar a transmissão de informações para diferentes áreas. A rotação de função também ajuda os funcionários a terem acesso às diferentes ações, tarefas e informações que se distinguem de setor para setor e colaborar para a construção da visão holística (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Sobre o requisito variedade, durante a observação participante, identificou-se que alguns processos do Instituto “É Estratégia” vão na contramão daqueles que os autores propõem. Na organização existe um grande fluxo de informações variadas e relevantes, porém não há uma sistematização adequada para possibilitar sua recuperação ágil e eficaz. Em um dia comum de trabalho no setor de processamento e análise, o profissional observado 3, um dos mais maduros do local, precisava desenvolver uma tarefa, relativa a um projeto para o setor de educação, que consistia em: buscar nas fontes de referência os dados secundários correlatos ao projeto; organizá-los em uma base de dados consolidada; e gerar gráficos e tabelas dinâmicos a partir dos dados. Esse profissional se recordou que, recentemente, o seu colega de equipe (observado 4) havia realizado uma ação semelhante de forma muito bem-sucedida e, com o intuito de obter uma referência, decidiu consultá-lo para entender como ele havia desenvolvido o trabalho. O colega (observado 4) foi muito solícito e se mostrou totalmente aberto a disponibilizar as informações que havia utilizado e a explicar o desenvolvimento do projeto, porém teve dificuldade de recuperar as informações necessárias e de relembrar o passo a passo percorrido. A seguir, é apresentada a fala do observado 4 durante a busca dos documentos arquivados:

Nossa! [...] Eu não lembro mais, mas espera aí que vou achar aqui. Está vendo? São muitas pastas, até eu achar. Olha, achei um outro projeto parecido que fiz, mas o projeto “Mais Estudantes” estava tão completinho. Espera, deixa eu procurar novamente. Não existe padrão nessas pastas da rede. Espera, achei. Está vendo? Esse aqui tem todas as informações que você precisa. Se bem que depende do seu foco, né? Nesse aqui, eu peguei

a série histórica, talvez você precise somente do ano de 2010. (Observado 4).

Ao que o profissional observado 3 respondeu:

Olha, eu também tenho dificuldades de localizar os meus trabalhos, e lembrar de tudo o que a gente faz é impossível, mas muito obrigado. Você pode enviar pro meu *e-mail*? Pois até eu localizar esse arquivo de novo já foi a tarde inteira. (Observado 3).

Identifica-se que os colegas compartilharam da mesma ideia – de que é difícil localizar os arquivos na rede. Através da observação, ficou claro que as informações relacionadas aos projetos ficam arquivadas nas pastas existentes no servidor, porém muitas informações e muitos conhecimentos utilizados nos trabalhos não são registrados. E, quando há o registro, não existe um modelo padrão para arquivar os documentos, nem uma nomenclatura comum e de fácil acesso. Também não existe uma forma eficaz de recuperar o caminho percorrido nas tarefas. Nesse aspecto, informações e conhecimentos relevantes, que poderiam ser reutilizados, acabam se perdendo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do presente estudo, houve uma reflexão sobre a importância da criação do conhecimento como um recurso organizacional. As empresas que querem se manter no mercado devem estar atentas a esse recurso que obteve destaque a partir de 1990 e desde então só cresce em relevância.

Nos processos internos da organização pesquisada, foi possível observar que a Espiral do Conhecimento não ocorre em sua totalidade. Existe a conversão do conhecimento de indivíduo para indivíduo, de indivíduo para o grupo, porém existem barreiras para se converter o conhecimento do grupo para a empresa como um todo. Essa limitação ocorre em função da ausência de sistematização eficaz das informações e dos conhecimentos, bem como da dificuldade que a empresa apresenta para criar arquétipos que possam ser disseminados internamente.

Existe muita conversão de conhecimento tácito para tácito, em função do *layout* horizontal da organização e da autonomia concedida aos funcionários. No setor de processamento, essa prática é incentivada por parte dos gestores e dos próprios funcionários, que vez ou outra dizem uns aos outros para observarem como eles fazem suas atividades, com o intuito de aprenderem juntos.

Há também transferência de conhecimento tácito para explícito, principalmente através da fala, porém a maior parte do conhecimento não é registrada e disponibilizada para consulta posterior. Diante da ausência de uma organização adequada de informações e conhecimentos da empresa, muitas vezes, os novos colaboradores enfrentam dificuldades para compreenderem como devem efetuar as suas atividades. Não existe um treinamento ou manual de boas práticas para os novatos, eles “aprendem fazendo” e também observando os demais funcionários (conhecimento tácito para tácito) e, como consequência, dependem de consultar frequentemente os profissionais mais antigos (inclusive a diretoria).

As informações que são armazenadas, basicamente, são relacionadas às entregas dos clientes, deixando a impressão de que ainda não há uma preocupação em organizar outras informações e conhecimentos internos, o que seria fundamental para o desenvolvimento da empresa.

Destaca-se que os documentos que são armazenados não são indexados de maneira a proporcionar uma fácil recuperação da informação, não há uma padronização de nomenclaturas e formatos, o que gera grande dificuldade para a localização das informações. Nesse aspecto, os profissionais gastam muito tempo quando precisam recuperar um trabalho que foi bem elaborado e acabam criando outro modelo, perdendo uma importante referência. Outro desperdício de tempo ocorre em função de não existir uma padronização para a elaboração dos relatórios, ou seja, “cada colaborador faz de uma

maneira”, com o intuito de atender às necessidades dos gestores dos projetos, mas, com frequência, os relatórios são devolvidos aos funcionários para serem alterados.

De forma geral, a empresa apresenta abertura para o desenvolvimento da gestão do conhecimento. De forma positiva, a maior parte dos funcionários se mostra motivada a compartilhar informações e ajudar uns aos outros. São comprometidos e engajados, autocríticos e aptos a fazerem reflexões sobre possíveis melhorias, mas possuem dificuldades para implantá-las.

Diante da abertura para novos processos, indica-se para trabalhos futuros desenvolver um projeto de gestão do conhecimento que possibilite explorar os aspectos positivos da empresa e trabalhar de forma a eliminar progressivamente os aspectos negativos.

Através das leituras realizadas, a autora criou uma analogia sobre a organização: é como um ser vivo, que possui características e conhecimentos próprios, composta por diversos seres vivos dotados de características e conhecimentos distintos. Durante o processo de criação de conhecimento, tais características e conhecimentos se cruzam, podendo gerar conhecimento novo para todas as partes envolvidas. O novo conhecimento pode despertar tanto curiosidade quanto desejo por mudança (transformação) ou conservação (no sentido de permanecer igual).

7 RECOMENDAÇÕES

- Indica-se inculcar a ideia da gestão do conhecimento na mente dos colaboradores para demonstrar a vantagem que existe na captura, armazenamento, indexação, recuperação e compartilhamento de informações de modo eficaz;
- Criar a reunião de pauta mensal para acompanhar melhor o andamento dos projetos e dar *feedback* aos funcionários;
- Criar um documento *online* que contenha todas as informações de cada projeto consolidadas e acessíveis por áreas ou profissionais de interesse, com o intuito de auxiliar no cumprimento de demandas e prazos e no desenvolvimento mais eficiente de todo o trabalho;
- Incentivar o compartilhamento de informações entre os setores, transparecendo a riqueza que existe nessa ação para todas as partes envolvidas, pois possíveis falhas e problemas identificados só servirão para melhorar os processos. Esse tópico poderia ser mais bem desenvolvido pelo setor de recursos humanos, mas, como essa área ainda não foi desenvolvida na organização, os incentivos e as recompensas deverão ser realizados pelos gestores;
- Criar o mapa do conhecimento da empresa com o intuito de transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito (registrado); destaca-se a importância de criar esse documento *online* para possibilitar a sua atualização;
- Criar manuais explicativos sobre como desenvolver relatórios, gráficos, tabelas, tipos de *slides* a serem utilizados, cor, fonte e tamanho da letra, etc., de modo que o trabalho da equipe técnica possa ser desenvolvido em menor tempo e com maior qualidade;
- Criar manuais e treinamentos que enfatizem aos novatos as formas de conduta, execução do trabalho e boas práticas, porém continuar incentivando a observação do modo como o colega desenvolve o seu trabalho (tácito para tácito) e o aprendizado através de tentativas (internalização – explícito para tácito);
- Criar o “Café com ideias”, um encontro contínuo, propício para a troca de ideias e informações relevantes para o desenvolvimento do trabalho na organização. Nesse

encontro, propõe-se que os funcionários estejam bastante à vontade para debater, compartilhar experiências e propor novas ações para a empresa;

- Após idealizar as ações, é fundamental colocá-las em prática continuamente: utilizar as informações disponíveis para melhorar as rotinas de trabalho em termos de qualidade, agilidade e assertividade; buscar novas formas de compartilhar, arquivar, indexar e recuperar as informações;

- Acompanhar alguns indicadores de desempenho para a avaliação:

- Aumento do número de clientes;
- Aumento do número de projetos;
- Índice de satisfação dos clientes por projeto;
- Índice de satisfação dos colaboradores por período;
- Aumento das contribuições informacionais por base de conhecimento;
- Melhora no clima organizacional por período.

- Por fim, sugere-se um estudo quantitativo longitudinal desses indicadores, para acompanhar efetivamente as mudanças positivas ou negativas ocorridas na empresa, após implantação das ações.

REFERÊNCIAS

- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurenci. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H; MARCHAND, Donald A. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- DE SORDI, José Osvaldo. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.
- FACINI, Marcio Alexandre; TEIXEIRA, Gylmar. **Gestão do Conhecimento**. Paraná: Universidade Estadual Do Centro-Oeste Unicentro, 2016.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- SCATOLIN, Henrique Guilherme. A gestão do conhecimento nas organizações: O legado de Nonaka e Takeuchi. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 4-13, 2015.